

Top Ser Humano 2026 – Categoria Organização
Desenvolvimento

**Cooperativa de Crédito, Poupança e Investimento das Regiões Centro do RS e
MG (Sicredi Região Centro RS/MG)**

Jornada de Líderes - Sicredi

Aline Dagios Dalmolin
Deize Castioni Novello
Guilherme Neves Pinto
Luiza Pedroso Felkl Filipetto
Verônica Fujise Pereira

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	1
2	JORNADA DE LÍDERES: DESENVOLVIMENTO DO PROGRAMA	2
2.1	Objetivo Geral	3
2.2	Objetivos Específicos	3
3	A JORNADA AO LONGO DOS ANOS	3
4	AÇÕES DE SUSTENTAÇÃO E CONTINUIDADE DO PROGRAMA	11
5	ORÇAMENTO	11
6	RESULTADOS	12
7	BIBLIOGRAFIA	16
8	INFORMAÇÕES DOS AUTORES	17

SINOPSE

A Sicredi Região Centro RS/MG, cooperativa que completa 112 anos de história em 2026, vem construindo, desde 2022, uma jornada estruturada de desenvolvimento da liderança que integra cultura, identidade, negócio e inovação. Diante de um cenário de crescimento, da entrada de líderes com diferentes níveis de maturidades e da necessidade de consolidar um estilo próprio de liderança, o time de Pessoas e Cultura estruturou a *Jornada de Líderes Sicredi*, iniciativa contínua com encontros formativos envolvendo 35 líderes das agências e da sede do Rio Grande do Sul, com impacto em cerca de 377 colaboradores.

Ao longo de quatro ciclos anuais, o programa evoluiu: 2022 foi o ano de ampliar a visão e promover a integração entre as lideranças; 2023 aprofundou a identidade cultural da cooperativa; 2024 conectou cultura e resultado; e 2025 avançou para temas de futuro, inovação, comunicação e liderança adaptativa.

O programa tem contribuído para a evolução da maturidade das lideranças e fortalecimento da cultura organizacional, com avanços em engajamento, redução do turnover e crescimento do desenvolvimento interno, evidenciado por 35 movimentos de promoções e méritos entre gestores. Nesse período, a base de associados no Rio Grande do Sul evoluiu de 74 mil para mais de 95 mil.

Para mais informações, encaminhe e-mail para

1 INTRODUÇÃO

A Sicredi Região Centro RS/MG está entre as dez maiores cooperativas do Sistema Sicredi no Rio Grande do Sul. Fundada em 1914, possui forte representatividade na região Central do estado, contando com 25 agências, cerca de 377 colaboradores e mais de 95 mil associados.

A partir de 2022, a cooperativa iniciou um movimento de aceleração do crescimento de seus negócios, ao mesmo tempo em que buscava fortalecer sua identidade cultural e preparar suas lideranças para responder às transformações de um mercado cada vez mais dinâmico, competitivo e orientado pela inovação. Esse contexto conferiu à área de Pessoas e Cultura o desafio de desenvolver líderes capazes de integrar cultura, estratégia, relacionamento e resultados, atuando de forma consistente em cenários de crescente complexidade organizacional.

O desenvolvimento da liderança é reconhecido como um dos principais fatores para a sustentabilidade das organizações e para sua capacidade de adaptação frente às mudanças do ambiente de negócios. Dweck (2017) destaca que a aprendizagem contínua favorece o desenvolvimento de novas competências e amplia a capacidade dos indivíduos de responder a contextos em constante transformação. Complementarmente, estudos da Gallup (2024) evidenciam que a qualidade da liderança exerce influência direta sobre o engajamento, o bem-estar e o desempenho das equipes, reforçando seu papel estratégico na geração de resultados organizacionais.

Diante desse cenário, foi estruturada a Jornada de Líderes Sicredi, uma iniciativa contínua de desenvolvimento que se renova anualmente a partir das demandas do negócio, da cultura e das pessoas. Mais do que um programa de capacitação, a Jornada constitui um espaço de construção coletiva de conhecimento, fortalecimento da identidade organizacional e preparação das lideranças para conduzir equipes e resultados em um ambiente corporativo

em constante transformação. Ao longo de quatro ciclos anuais, o programa evoluiu acompanhando os desafios estratégicos da cooperativa, consolidando-se como uma das principais iniciativas de desenvolvimento da liderança e fortalecimento da cultura organizacional.

O programa, iniciado em 2022, encontra-se em execução contínua, sendo atualizado anualmente de acordo com as necessidades do negócio, da cultura e das pessoas, consolidando-se como uma iniciativa permanente de desenvolvimento da liderança na cooperativa.

2 JORNADA DE LÍDERES: DESENVOLVIMENTO DO PROGRAMA

O programa *Jornada de Líderes Sicredi* surgiu da leitura estratégica do time de Pessoas e Cultura sobre as necessidades de desenvolvimento das lideranças da cooperativa. Em 2022, diante de um cenário de crescimento dos negócios e transformação do mercado ficou evidente que seria necessário investir de forma estruturada na preparação dos gestores para além das competências técnicas, mas em visão de contexto, identidade cultural e do papel da liderança na experiência dos colaboradores.

O programa foi concebido como uma jornada evolutiva, como um arco de desenvolvimento que percorre quatro dimensões essenciais ao longo dos anos: Transformação e Integração (2022), Cultura e Identidade (2023), Negócios e Execução (2024) e Liderança do Futuro (2025). Cada ciclo parte de um diagnóstico das necessidades da cooperativa e das lideranças, e é construído de forma colaborativa com áreas especialistas internas, consultores externos e, especialmente, com os próprios líderes como protagonistas do processo.

A metodologia adotada combina diferentes fontes de aprendizagem: *Summits*, formações online, *workshops* com especialistas e momentos de troca entre pares, alinhada

ao modelo CEP+R (Conteúdos, Experiências, Pessoas + Redes), que reconhece que o desenvolvimento efetivo ocorre por múltiplos caminhos (BRETAS, 2021). Mais do que um programa de treinamentos, a Jornada de Líderes é um espaço de construção coletiva de cultura e estratégia.

2.1 Objetivo Geral

Desenvolver as lideranças da Sicredi Região Centro RS/MG de forma contínua e alinhada à estratégia da cooperativa, fortalecendo a cultura organizacional e preparando os gestores para liderar as pessoas e o negócio.

2.2 Objetivos Específicos

- Ampliar a visão das lideranças sobre o contexto externo, o Sistema Sicredi e os desafios do negócio;
- Fortalecer a identidade cultural da cooperativa e o papel do líder como guardião e multiplicador dessa cultura;
- Desenvolver competências de gestão de pessoas, comunicação, *feedback*, delegação e acompanhamento de desempenho;
- Conectar cultura e execução, preparando os gestores para traduzir a estratégia em resultados consistentes;
- Preparar as lideranças para os desafios da transformação digital, inovação e liderança adaptativa.

3 A JORNADA AO LONGO DOS ANOS

O programa Jornada de Líderes foi desenhado como uma iniciativa de desenvolvimento contínuo, com cada ciclo anual construído sobre os aprendizados do

anterior. A seguir, são apresentados os quatro ciclos realizados, com seus respectivos contextos, direcionamentos e temas trabalhados.

3.1 - 2022: Transformação e Integração

O ano de 2022 representou o ponto de partida da Jornada de Líderes em sua forma estruturada. O cenário era desafiador: a cooperativa iniciava seu processo de expansão de negócios, as agências passavam por mudanças de modelo, ou seja, a transformação de agências tradicionais para agências relacionais e a Diretoria Executiva havia assumido recentemente uma nova configuração. Nesse momento, o time de Pessoas e Cultura identificou que parte das lideranças demonstravam uma postura reativa diante dos movimentos mencionados.

A iniciativa foi conduzida a partir de temáticas estratégicas que se conectaram ao longo do ciclo. Considerando **Transformações Tecnológicas e Impactos Globais**, os líderes foram provocados a refletir sobre as mudanças em curso e seus efeitos no cooperativismo com apoio do consultor Cristian Basílio. Na sequência, o eixo **Transformações no Mercado Financeiro** ampliou o olhar crítico sobre o cenário e a evolução do setor com o consultor Marcelo Bufrem. Complementarmente, o tema **Transformações no Sistema Sicredi**, com o Diretor Executivo da Central, Leandro de Lima fortaleceu a visão sistêmica e o alinhamento às ambições institucionais com especialistas internos.

No eixo **Cultura, Clima e Negócios**, a cooperativa avançou de forma estruturada com um diagnóstico organizacional conduzido com apoio da consultoria *People & Results*, envolvendo diretores, lideranças e colaboradores. O processo gerou uma leitura consistente da cultura, permitindo identificar, com base em dados, potencialidades e fragilidades. Os resultados subsidiaram a construção de um *Workshop* conduzido pela consultora Maria

Cândida Azevedo que apresentou o diagnóstico realizado às lideranças e possibilitou a construção colaborativa de um plano de cultura e ações prioritárias para a sustentação do negócio da cooperativa.

O desenvolvimento do time de líderes, ainda neste ciclo, foi aprofundado no eixo **Práticas de Liderança** através de vivências voltadas à gestão de equipes e à atuação no dia a dia, conduzido pela consultora Helena Brochado. A jornada foi potencializada pela participação no **World Coop Management (WCM)**, ampliando o repertório estratégico dos líderes, e pela experiência em um *Team Building* com o tema **Navegar Juntos por Caminhos Mais Prósperos** através da consultoria *Prime Sail* que reforçou a integração e o senso de equipe.

Como resultado, 2022 consolidou-se como um ciclo estruturante, integrando temas como transformação, cultura e prática de liderança de forma coerente, promovendo ampliação de visão e alinhamento estratégico, e estabelecendo bases mais consistentes para a evolução da liderança na cooperativa.

3.2 - 2023: Cultura e Identidade | “Nosso Jeito”

Com a fundação estabelecida em 2022, o ciclo de 2023 avançou para um trabalho mais profundo de cultura e identidade organizacional. Baseado nos insumos do diagnóstico de cultura realizado no ano anterior, foi criado e consolidado o **Nosso Jeito**, sintetizado em três palavras: **Simples, Próximo e Ativo**. Mais do que um *slogan*, esse conjunto passou a orientar a prática cotidiana das lideranças. A construção do “Nosso Jeito” está alinhada à perspectiva de Schein e Schein (2017), segundo a qual a cultura organizacional se manifesta por meio de valores compartilhados, crenças e práticas que orientam a forma como as pessoas percebem, interpretam e respondem aos desafios do cotidiano. Sob essa perspectiva, fortalecer a cultura significa tornar explícitos os comportamentos esperados e

criar referências comuns capazes de sustentar a estratégia organizacional ao longo do tempo. Dessa forma, o tema principal do *Summit* desse ano foi compreender como esse Nosso Jeito se conecta ao poder transformador da cooperativa nas comunidades onde está presente e na evolução do nosso negócio com um *Workshop* capitaneado pelo consultor Marco Cecílio da Maíz Consultoria. Assim, ao longo do ciclo, os conteúdos foram estruturados a partir de blocos temáticos que traduzem o “jeito de ser e fazer” da cooperativa, conectando cultura, estratégia e prática de liderança de forma integrada.

No eixo **Nosso Jeito Move Nossa Gente**, foram trabalhadas dimensões de cultura, pertencimento e mobilização das pessoas, reforçando a conexão com o propósito cooperativista. Nesse contexto, a temática de engajamento e protagonismo foi aprofundada com Eduardo Carmello, incentivando uma atuação mais ativa dos líderes na construção de ambientes mobilizadores. Como desdobramento prático, cada gestor assumiu o compromisso de levar o conteúdo aos seus times, a partir de um programa estruturado nomeado “Transforma”, garantindo alinhamento e nivelamento conceitual entre as equipes. A mobilização das pessoas por meio de propósito, pertencimento e protagonismo encontra respaldo em estudos recentes da *Gallup* (2024), que evidenciam o papel determinante das lideranças na criação de ambientes capazes de promover engajamento, bem-estar e desempenho sustentável das equipes.

Dando continuidade, o eixo **Nosso Jeito de Inovar** promoveu uma imersão no Instituto Caldeira, em Porto Alegre, com o objetivo de explorar a inovação como parte constitutiva da atuação da cooperativa e motor de criatividade. Conduzido por Cristiano Kruehl, da StartSe, o *workshop* ampliou o repertório dos líderes, conectando inovação, cultura e estratégia do negócio.

O eixo subsequente, **Nosso Jeito de Desenvolver**, teve foco no desenvolvimento de pessoas e construção de carreiras. Com Rafael Souto, da Produtive Carreiras, foi

aprofundada a metodologia de “Diálogos de Carreira”, estimulando reflexões sobre tendências contemporâneas, como liderança por contexto e carreira em nuvem. Além disso, foram trabalhadas competências essenciais da gestão de pessoas, como condução de *feedback*, delegação, interesse genuíno pelas pessoas e enfrentamento dos desafios da liderança. Como consolidado desse eixo, os gestores assumiram a aplicação prática da metodologia, incorporando os diálogos de carreira em sua rotina, prática evidenciada nos relatos apresentados nos resultados do programa.

Complementando a jornada, o eixo de **Planejamento Estratégico** trouxe a provocação “Voltados para o Futuro”, conduzida por Marcelo Lubisco, da Lobo Lab, reforçando a conexão entre liderança, cultura e direcionamento estratégico da cooperativa.

Dessa forma, a jornada evoluiu de um movimento inicial de alinhamento e mobilização para uma construção mais consistente de identidade organizacional. Ao integrar temas como pertencimento, inovação, desenvolvimento e estratégia, o ciclo consolidou bases mais claras de cultura e direcionamento, estabelecendo o alicerce sobre o qual o crescimento e os resultados do negócio seriam sustentados nos ciclos seguintes.

3.3 - 2024: Negócios e Execução

Com a cultura fortalecida e uma identidade compartilhada consolidada, o ciclo de 2024 avançou para uma perspectiva mais direta de negócio. No primeiro Summit do ano, os conteúdos foram estruturados a partir de temas estratégicos.

Na temática **Dados e Inteligência Artificial** foi discutido sobre os impactos das tecnologias emergentes no negócio e na liderança, com especialistas do Sistema Sicredi, ampliando o olhar dos gestores para tendências e oportunidades. Na sequência, o **Talk Show de Negócios** trouxe um espaço dinâmico para debater a prática comercial e os desafios reais da cooperativa, com a participação do Diretor de Negócios, promovendo uma

conexão direta entre estratégia e execução. A incorporação de temas relacionados à inteligência artificial e à análise de dados reflete a necessidade de preparar líderes para atuar em ambientes caracterizados por rápidas transformações tecnológicas e pela crescente integração entre capacidades humanas e sistemas inteligentes. O *World Economic Forum* (2025) destaca que a capacidade de adaptação, aprendizagem contínua e liderança em contextos digitais figura entre as competências mais relevantes para o futuro do trabalho.

Ainda nesse momento, o tema **Nosso Jeito de Fazer Negócios** fortaleceu a tradução da cultura para a atuação comercial e para o posicionamento da cooperativa no mercado, com apoio da consultoria Maíz. Complementando o desenvolvimento, o eixo **Papel da Liderança**, conduzido por Paulo Campos, aprofundou temas essenciais como gestão por contexto, consolidando a liderança não apenas como guardiã da cultura, mas como agente ativa na mobilização de pessoas e geração de resultados.

De forma transversal, o **Programa Excelência em Relacionamento** ampliou esse movimento ao envolver lideranças e colaboradores em uma formação voltada às práticas de negócios baseada em relacionamento com o associado, prospecção de novos negócios e geração de valor com o consultor Darlan Wilsmann.

Na mesma linha de evolução da maturidade de gestão, o *Workshop* de **Vieses Inconscientes** trouxe a reflexão sobre diversidade, inclusão e tomada de decisão, conduzido por Andréa Mazarem, apoiando os líderes no reconhecimento de padrões automáticos que impactam relações, avaliações e a gestão de pessoas.

No segundo Summit, a jornada avançou para o aprofundamento da execução e geração de resultados. O **Talk Show Nosso Negócio em Foco** direcionou a discussão para as prioridades estratégicas da cooperativa, reforçando o alinhamento organizacional. Em **Nosso Clima, a Gente Constrói Juntos**, foi trabalhada a conexão entre liderança, clima

organizacional e responsabilidade compartilhada, ampliando a consciência sobre o papel do líder na construção de um bom ambiente para se trabalhar.

Na sequência, o eixo **Liderança Situacional para Resultados de Excelência**, conduzido pela consultoria Seth 3D Carreiras, desenvolveu a capacidade dos líderes de adaptarem seu estilo conforme o nível de maturidade das equipes e o contexto. Por fim, o **Método do Caso – Implementação da Estratégia**, realizado com a ISE *Business School*, trouxe uma abordagem prática voltada à transformação das diretrizes estratégicas em execução no cotidiano.

Como resultado, 2024 consolidou-se como o “ano de negócios”, no qual a liderança passou a ser posicionada de forma ainda mais estratégica, conectando cultura e prática à geração de resultados. Mais do que guardião da cultura, a liderança se fortaleceu como agente de entrega, alinhando o jeito de ser da cooperativa à geração de valor sustentável para o associado e para o negócio.

3.4 - 2025: Nosso Jeito de Liderar

O ciclo de 2025 avançou a jornada para uma perspectiva de futuro. Com a cultura mais consolidada e os negócios evoluindo, o ano foi dedicado ao desenvolvimento de competências de liderança voltadas à comunicação, inovação, adaptabilidade e diversidade: temas que definem a capacidade das lideranças de sustentar o crescimento da cooperativa em um ambiente de transformações aceleradas.

A estrutura do ano foi organizada em diferentes frentes. O ano se iniciou com um bloco dedicado integralmente ao tema da comunicação – “**Nosso Jeito de Comunicar**”. As lideranças foram desenvolvidas para comunicar com mais clareza, influência e intencionalidade. As iniciativas incluíram uma formação conduzida pela facilitadora Kerlin Dutra, da agência *Happy House*, especializada em comunicação face a face.

Adicionalmente, *Media Training* com a preparação das lideranças para situações de exposição, posicionamento e comunicação institucional. Além de um apoio especializado em comunicação estratégica - suporte na consolidação da clareza de mensagens e no posicionamento das lideranças como comunicadores eficazes.

O Summit do ano foi o cerne do ciclo de 2025, reunindo os principais temas de desenvolvimento da **liderança para o futuro**. Os gestores foram para São Paulo em uma imersão na StartSe com a participação de especialistas em inovação, futuro e tecnologias emergentes, trazendo perspectivas de mercado e novas formas de olhar para o negócio cooperativo. Entre os temas abordados, destacou-se a **Liderança Adaptativa**, voltada à capacidade dos líderes de responder a cenários de constante transformação, lidar com a complexidade e mobilizar equipes diante de desafios inéditos. Nesse contexto, Edmondson (2019) ressalta que ambientes de aprendizagem e inovação dependem da capacidade das lideranças de criar segurança psicológica, permitindo que as pessoas compartilhem ideias, exponham dúvidas, aprendam com erros e contribuam ativamente para a construção de soluções coletivas. Dessa forma, a formação buscou fortalecer líderes capazes não apenas de se adaptar às mudanças, mas também de criar condições para que suas equipes aprendam, inovem e evoluam continuamente.

Ao longo do segundo semestre, foram realizados momentos com a consultora Gisele Gomes dedicados ao tema de **diversidade e inclusão**, reforçando o compromisso da cooperativa com o desenvolvimento de uma liderança mais consciente, plural e preparada para promover ambientes de trabalho equitativos.

Nesse ano consolidou-se o **Nosso Jeito de Liderar**, marcando a maturidade da jornada ao fortalecer competências críticas para o futuro, como comunicação com influência, adaptabilidade, inovação, visão estratégica e gestão inclusiva. Mais do que desenvolver habilidades, o ciclo posicionou a liderança como protagonista na condução do negócio em

um ambiente de constantes transformações. Como resultado, a cooperativa avança com um modelo de liderança mais preparado, consciente e orientado à geração de valor sustentável.

4 AÇÕES DE SUSTENTAÇÃO E CONTINUIDADE DO PROGRAMA

Para garantir que os aprendizados da Jornada de Líderes se traduzam em prática cotidiana, o time de Pessoas e Cultura mantém uma agenda de sustentação que complementa os encontros formativos ao longo do ano. Além disso, as ações de comunicação interna funcionam como espaços de continuidade, permitindo que os temas trabalhados na Jornada sejam revisitados no dia a dia da cooperativa.

As *Business Partners* da área de Pessoas e Cultura acompanham as lideranças de forma recorrente, apoiando a aplicação dos conteúdos trabalhados e promovendo conversas sobre desenvolvimento e desempenho. Os Giros de GP — rodas de conversa realizadas pela Gerência de Pessoas e Cultura com as agências e áreas de sede — reforçam a estratégia por meio do contato direto e da escuta ativa dos colaboradores. Além disso, as Gerências Regionais de Desenvolvimento (GRDs) que lideram os times de gerentes de agência corroboram com as temáticas já aplicadas nas abordagens com os times e participam ativamente da construção das jornadas formativas.

Reforçando as ações de desenvolvimento de pessoas conectadas aos objetivos do negócio, o Planejamento Estratégico segue como principal direcionador das iniciativas dos ciclos anuais. A Jornada de Líderes é, portanto, parte constitutiva desse compromisso, ou seja, um eixo estruturante da agenda de desenvolvimento da Sicredi Região Centro RS/MG.

5 ORÇAMENTO

Entre 2022 e 2025, a cooperativa manteve investimentos contínuos no desenvolvimento de suas lideranças, com uma jornada contínua de experiências de

aprendizagem, fóruns estratégicos e iniciativas voltadas ao fortalecimento das competências de gestão e liderança. Os investimentos realizados contemplaram tanto os custos diretamente relacionados às experiências de aprendizagem quanto os recursos necessários para viabilização das ações, incluindo logística, deslocamentos, hospedagem, alimentação e demais estruturas de suporte.

Ao longo do período, houve uma evolução consistente da estratégia de desenvolvimento, ampliando o volume de investimentos e a diversidade das experiências ofertadas às lideranças. Esse movimento permitiu combinar ações de desenvolvimento comportamental e técnico conectando o crescimento das lideranças às necessidades do negócio, à cultura organizacional e aos desafios estratégicos da cooperativa.

No consolidado dos quatro ciclos apresentados, o investimento destinado ao desenvolvimento das lideranças do Rio Grande do Sul ultrapassou R\$ 1,53 milhão, evidenciando o compromisso da cooperativa com a formação contínua de gestores para sustentar o crescimento do negócio, fortalecer a cultura organizacional e gerar resultados consistentes.

ORÇAMENTO				
	2022	2023	2024	2025
Experiência de Aprendizagem	R\$ 112.907,83	R\$ 401.092,56	R\$ 305.440,14	R\$ 186.049,39
Logística	R\$ 38.352,00	R\$ 147.795,36	R\$ 236.936,63	R\$ 105.950,00
Total	R\$ 151.259,83	R\$ 548.887,92	R\$ 542.376,77	R\$ 291.999,39

6 RESULTADOS

Desde o início da Jornada de Líderes, a cooperativa tem observado avanços consistentes na maturidade e prontidão das lideranças. Após um período de estabilidade, a cooperativa registrou um crescimento expressivo nas promoções e méritos dos líderes em 2025 (10 movimentos), além da manutenção de ciclos consistentes de mérito ao longo dos anos, totalizando 35 reconhecimentos, promoções e movimentações no período analisado

de 2022 a 2025, considerando gestores de agência e gestores de sede. Mais do que números, esse ciclo traduz o fortalecimento de um modelo que valoriza a meritocracia.

Na Pesquisa de Clima GPTW há evidências de uma evolução consistente e intencional na consolidação de um modelo de atuação mais confiável, claro e alinhado ao Jeito Sicredi de Ser. No período de 2022 a 2025, houve avanços expressivos em atributos-chave de credibilidade e coerência da liderança, como o crescimento de 8 pontos em “a liderança cumpre o que promete” e 6 pontos em “a liderança age de acordo com o que fala”, reforçando a percepção de uma gestão mais íntegra e consistente. Paralelamente, evoluções relevantes em clareza de expectativas (+7 pontos) e na capacidade de coordenação e distribuição de tarefas (+8 pontos) demonstram maior maturidade na gestão do dia a dia, trazendo mais direcionamento e alinhamento para as equipes.

Além disso, a jornada também fortaleceu elementos centrais de uma liderança mais participativa e humana. O avanço de 7 pontos no “envolvimento das pessoas colaboradoras nas decisões” evidencia um ambiente mais inclusivo e de escuta ativa, enquanto a evolução de 7 pontos no “reconhecimento do bom trabalho e esforço extra” aponta para uma liderança mais próxima e que valoriza as pessoas. Esses resultados sugerem refletir na transformação que vai além de competências técnicas, consolidando práticas que fortalecem engajamento, confiança e senso de pertencimento. Os relatos das gestoras abaixo corroboram com a relevância da formação no seu desenvolvimento:

“A Jornada de Líderes teve um impacto positivo na minha forma de desenvolver pessoas e gerir o negócio (...) Ampliei minha visão sistêmica, qualifiquei competências essenciais como comunicação e escuta ativa e tornei minha atuação mais estruturada, gerando mais alinhamento e engajamento. Além disso, reforçou o papel que nós, líderes, temos como guardiões da cultura, promovendo aprendizados práticos por meio da troca entre pares e nos preparando para os desafios da inovação, da transformação digital e da liderança adaptativa, elevando a qualidade da gestão e a capacidade de execução da estratégia.” (Julciléia Pitana de Freitas, Gerente de Agência em Piratini -RS)

“A Jornada de Líderes tem sido decisiva no meu desenvolvimento, ao integrar trocas entre pares, práticas aplicáveis e conteúdos conectados à evolução da cooperativa. A aplicação dos pilares de carreira, dos feedbacks estruturados e

as metodologias recomendadas fortaleceram minha gestão orientada ao negócio, sem perder o olhar humano, baseada em conversas francas, incentivadoras, acolhedoras, transparentes e pautadas na confiança.” (Clarice de Souza Oliveira, Gerente de Agência em Santana da Boa Vista - RS)

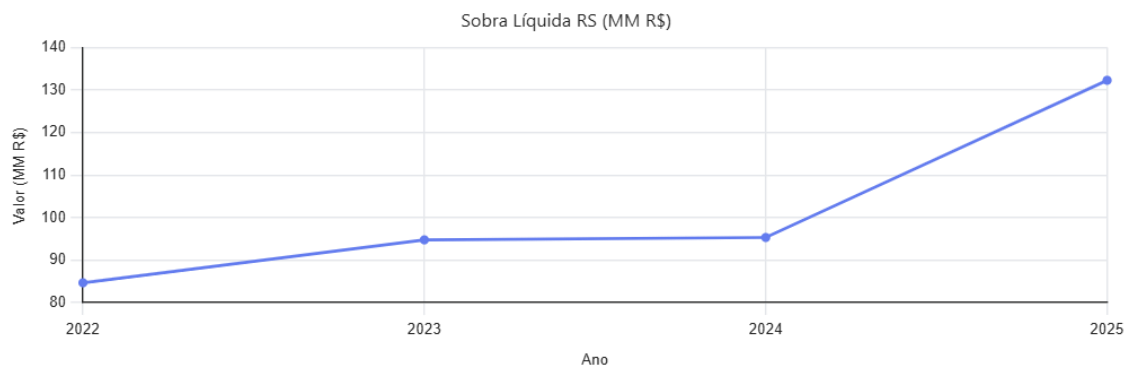
Complementarmente, os dados de *turnover* acumulado do time do Rio Grande do Sul reforçam o impacto positivo da Jornada de Líderes na estabilidade e retenção de talentos nas equipes. Após um pico de 12,47% em 2024, observa-se uma redução consistente no ano seguinte, chegando a 9,21% em 2025. Destaca-se, ainda, a queda tanto no *turnover* voluntário quanto no involuntário, sinalizando um ambiente mais saudável, com maior engajamento das pessoas colaboradoras e decisões de gestão mais qualificadas, refletindo diretamente na sustentabilidade das equipes.

Os resultados sustentam a percepção de que a Jornada de Líderes tem cumprido seu papel como agenda estratégica de desenvolvimento, formando gestores mais conscientes, mais conectados à cultura e mais preparados para conduzir pessoas e negócios em um ambiente cooperativo em constante evolução, como relata o gestor Breno:

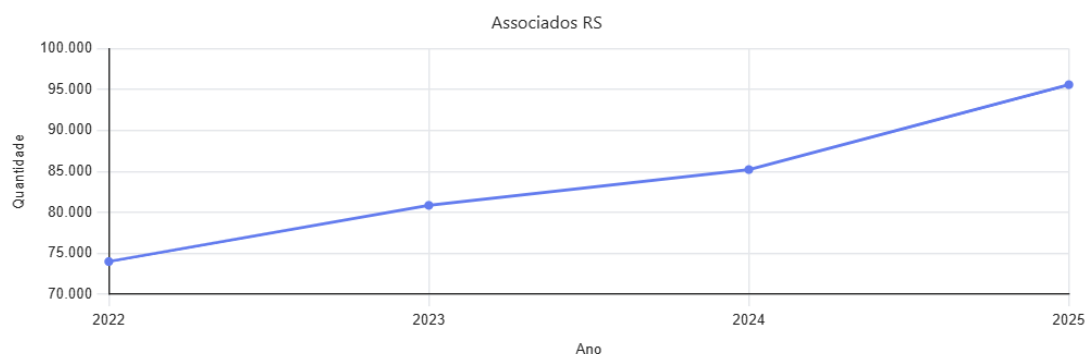
“A Jornada de Líderes foi decisiva para o meu amadurecimento profissional, trazendo clareza sobre meu desenvolvimento e fortalecendo minha visão estratégica. As capacitações ampliaram meu modelo de gestão e me permitiram conectar a equipe, de forma consistente, ao planejamento estratégico da cooperativa e do Sistema Sicredi” (Breno Teixeira Stefani, Gerente de Agência em Caçapava do Sul – RS)

Ao desenvolver gestores mais preparados, com visão sistêmica, protagonismo e capacidade de adaptação, a Jornada de Líderes contribuiu para fortalecer a execução da estratégia, elevar o desempenho das equipes e qualificar a tomada de decisão em toda a organização. Embora os resultados do negócio sejam influenciados por múltiplos fatores, o programa atuou como um importante habilitador do crescimento ao desenvolver lideranças capazes de traduzir direcionamentos estratégicos em ações concretas e mobilizar pessoas em torno dos objetivos da cooperativa. Nesse contexto, observa-se que a evolução da Jornada ocorreu em paralelo a um ciclo consistente de expansão e fortalecimento do negócio, evidenciado pelo crescimento da sobra líquida ao longo do período, com destaque

para 2025, que registrou incremento de 38,7% em relação a 2024. Esses resultados reforçam a contribuição da iniciativa para a geração de valor sustentável e para o alcance dos objetivos organizacionais.



A base de associados no RS também apresenta uma trajetória de crescimento ao longo do período, evoluindo de 74 mil em 2022 para mais de 95 mil em 2025. Esse avanço contínuo, com aceleração mais evidente no último ano, demonstra a capacidade de expansão e fortalecimento do relacionamento com o público, refletindo maior capilaridade, confiança na marca e efetividade nas estratégias de prospecção e fidelização de associados.



Mais do que desenvolver gestores, a Jornada impulsiona um modelo de liderança que sustenta o crescimento da cooperativa, amplia a proximidade com os associados e fortalece a entrega de resultados com propósito. Trata-se de um investimento estruturante que impacta diretamente a perenidade do negócio, ao construir uma organização resiliente, coerente e preparada para crescer com excelência — materializando, de forma consistente e viva, o Jeito Sicredi de Ser e construindo o futuro da organização por meio das pessoas.

7 BIBLIOGRAFIA

BRETAS, Alex. CEP+R: entrevista em vídeo com Conrado Schlochauer + infográfico em PDF. 2021. Disponível em: <<https://alexbretas11.substack.com/p/ceprsemana2>>.

Acesso em: 31 jul. 2024.

DWECK, Carol. *Mindset: A nova psicologia do sucesso*. 1ª ed. Objetiva, 2017.

EDMONDSON, Amy C. *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation and Growth*. Hoboken: Wiley, 2019.

GALLUP. *State of the Global Workplace 2024 Report*. Washington, DC: Gallup, 2024.

SCHEIN, Edgar H.; SCHEIN, Peter A. *Organizational Culture and Leadership*. 5. ed. Hoboken: John Wiley & Sons, 2017.

WORLD ECONOMIC FORUM. *The Future of Jobs Report 2025*. Geneva: World Economic Forum, 2025.

8 INFORMAÇÕES DOS AUTORES

Aline Dagios Dalmolin é Administradora, MBA em gestão empresarial. Está na cooperativa há 02 meses. Atua com temas de Aprendizagem Organizacional e Desenvolvimento da Liderança.

Deize Castioni Novello é Administradora, Mestrado Profissional no Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios na UNISINOS. Está na cooperativa há 04 anos como Gerente de Pessoas e Cultura.

Guilherme Neves Pinto é Economista, pós-graduado em Educação Corporativa. Está na cooperativa há 06 meses. Atua com temas de Aprendizagem Organizacional e Desenvolvimento.

Luiza Pedroso Felkl Filipetto é Psicóloga, especialista em Liderança e Gestão de Pessoas. Está há 10 anos na cooperativa como Assessora de Pessoas e Cultura. Atua como *Business Partner*.

Verônica Fujise Pereira é Mestre em Administração. Está na cooperativa há 03 anos como Assessora de Pessoas e Cultura. Atua como *Business Partner* e temas como Cultura, Clima e Careira.